

STRATEGI PEMBERDAYAAN PNS DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI

Oleh : Dr. Edy Topo Ashari, M.Si¹

Abstract

Human resource is especial asset in an organization and it as one of most important element and also very determining in efficacy of organization to reach the target. So also in government sector, human resource (civil servant / PNS) take hold of important part to well-held an efficient and effective government. Thereby, the effort to make-up the quality of civil servant is very important to be conducted in a continuously in order to governmental duty as society servant can better ambulatory.

The effort that can be conducted to increase quality of civil servant is "the empowerment". Empowering of civil servant intrinsically as a process of the management arrange of exploitation optimazing and potency of civil servant individual, in career construction and make-up the organizational performance. Empowering of civil servant to be conducted as strategic step to increase the effectiveness and efficiency of organization, through a analyse process to competence and organizational management system in a comprehensively. suitable with the empowerment, civil servant be expected can conduct their duty in a professionally, responsibility, honesty and fairness, and also eliminate the negative image of civil servant as closed unemployment.

Keywords : *empowerment, human resource, servant civil*

Pendahuluan

Reformasi birokrasi di bidang kepegawaian yang dilaksanakan melalui transformasi sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Pegawai Negeri Sipil (MSDM-PNS) berbasis kompetensi dalam sistem kepegawaian "*unified*", adalah merupakan paradigma yang memberi arah bagi upaya pemberdayaan SDM-PNS di dalam rangka mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 12 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999.

Amanat pasal 12 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, antara lain ditegaskan bahwa untuk penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna, diperlukan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil, melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Di dalam pelaksanaan ketentuan tersebut, kebijakan pemberdayaan diarahkan untuk mencapai dayaguna, hasilguna dan nilai tambah Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi, dengan menciptakan keunggulan yang berbasis sumberdaya (*resource based advantage*).

Amanat tersebut secara filosofis harus kita maknai sebagai tanggungjawab profesi yang senantiasa dituntut untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan

¹ Kepala BKN RI

profesionalitas dalam mengemban wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan tugas-tugas jabatan sebagai aparatur pemerintahan.

Dalam konteks penyelenggaraan manajemen PNS, amanat tersebut, sungguh mengingatkan semua PNS, yang senantiasa dituntut terus mendorong semangat diri, memotivasi diri, untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatan. Setiap bidang kemampuan yang senantiasa dikembangkan, harus kita maknai sebagai cerminan tanggungjawab profesi dan respon dinamika pelaksanaan tugas jabatan, serta sebagai pemenuhan tuntutan perubahan kualitas kemampuan diri, yang terjadi seiring perkembangan kualitas masyarakat yang kita dilayani dengan segala kompleksitas permasalahannya, sehingga perubahan itu sendiri telah menjadi sesuatu yang permanen. Oleh karena itu kebijakan penyelenggaraan manajemen PNS dalam rangka pemberdayaan PNS, dituntut lebih dan mampu mengenali secara cepat dan tepat, setiap tuntutan perubahan baru, dengan kecermatan prediksi dan analisis seakurat mungkin.

Berdasar asumsi tersebut, maka kebijakan pemberdayaan PNS menjadi penting dan sangat strategis, yang harus dilakukan seiring dengan proses transformasi sistem manajemen SDM-PNS dalam era reformasi birokrasi saat ini. Bahkan bukan hanya penting dan sebagai suatu keharusan, tetapi juga menjadi suatu kebutuhan peningkatan profesionalitas PNS dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam operasional visi dan misinya, BKN sebagai satu-satunya Lembaga Pemerintah Non Departemen yang bertugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan kebijakan manajemen PNS, dituntut mampu berperan aktif untuk lebih memaknai tugas dan fungsinya sebagai agen perubahan (*agent of changes*) dalam penyelenggaraan manajemen PNS. BKN dituntut mampu berfikir jauh ke depan untuk melihat arah baru dan menstimulasikan perilaku prosedural manajemen PNS, mengembangkan sikap akomodatif terhadap tuntutan kualitas PNS, serta tumbuhnya inisiatif lokal sebagai konsekuensi otonomi dan desentralisasi.

Apa Itu Pemberdayaan?

Secara terminologi, pemberdayaan (*empowerment*) berasal dari kata dasar "daya" (*power, energy*) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti "kemampuan". Berdaya berarti berkemampuan (melakukan sesuatu), berkekuatan (tenaga), berakal (ikhtiar, upaya) untuk melakukan sesuatu, atau kemampuan bertindak. Pemberdayaan diartikan sebagai proses, cara, perbuatan memberi daya, agar memiliki kemampuan, kekuatan dan akal, sehingga mampu bertindak menyelesaikan pekerjaan atau mengatasi suatu masalah. Dengan demikian secara definitif pemberdayaan diartikan sebagai proses kegiatan memberi daya (*power, energy*) agar memiliki kemampuan (*competence*) dan kewenangan (*authority*) sehingga mampu bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan atau mengatasi suatu masalah.

Dalam konteks manajemen kepegawaian, pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara definitif diartikan sebagai proses kegiatan memberi daya (*energy, power*), kemampuan (*competence*), kewenangan (*authority*) kepada Pegawai Negeri Sipil, dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya, berakal, berkemampuan, sehingga lebih mampu menyelesaikan pekerjaan, atau mengatasi suatu masalah. Memberi dorongan psikologis agar merasa lebih berdaya, lebih berkemampuan, serta memiliki kesadaran dan motivasi untuk berprestasi. Dalam hal ini berdaya, berakal dan berkemampuan, tentunya yang

berkaitan dengan kompetensi jabatan, disamping dukungan aspek kewenangan, tanggungjawab, peran, dan kepercayaan yang diberikan oleh manajemen organisasi.

Menurut Bookman dan Morgen (1988:4) yang dikutip Medelina K. Hendytio dan J. Babari dalam Pemberdayaan Kelompok Kerja, pemberdayaan adalah usaha menumbuhkan keinginan pada seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas ke atas, serta memberikan pengalaman psikologis yang membuat seseorang merasa berdaya. Pemberdayaan juga berarti menumbuhkan dorongan dari dalam diri seseorang untuk perbaikan keadaan diri dan lingkungan.

Selanjutnya Mc.Clelland (1961:31) dengan teori *N. ach* atau *Need for achievement* menyatakan bahwa kegagalan pembangunan suatu masyarakat disebabkan karena warga masyarakat tidak memiliki motivasi untuk berprestasi atau tidak memiliki *need for achievement*. Warga masyarakat bersikap fatalistik dan menerima nasibnya tanpa perlawanan. Oleh karena itu agar pembangunan masyarakat berhasil, sikap masyarakat harus diubah dan didorong untuk memiliki *Need for achievement*.

Searah dengan Mc.Clelland, Freire menyatakan bahwa pemberdayaan adalah untuk menumbuhkan kesadaran atau dorongan dalam diri seseorang dan secara implisit dinyatakan perlunya intervensi atau stimulasi yang berasal dari luar. Keinginan seseorang untuk berkembang atau dorongan untuk mengubah keadaan tidak terlepas dari kemampuan individual yang ditentukan oleh tingkat pendidikan, keterampilan, lingkungan, serta konteks budaya dalam lingkungan yang melingkupi antara lain interelasi antar anggota kelompok serta distribusi kekuasaan dalam kelompok.

Teori tersebut apabila diasosiasikan ke dalam konteks penyelenggaraan manajemen PNS, maka pemberdayaan PNS dapat didefinisikan sebagai proses menumbuhkan kesadaran dan sebagai cara untuk memotivasi sehingga setiap individu PNS secara psikologis terdorong untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kemampuan profesionalitasnya. Atau paling tidak pemberdayaan PNS sebagai upaya untuk lebih meningkatkan motivasi atau dorongan untuk berprestasi (*need for achievement*).

Ketidakberdayaan PNS dapat menjadi penghambat dalam menghadapi dinamika perubahan kualitas masyarakat. Oleh karena itu pemberdayaan PNS sebenarnya merupakan bagian integral dari upaya pemerintah untuk menghadapi tantangan perubahan masyarakat nasional maupun global.

Konsepsi operasional pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan dengan melibatkan unsur-unsur manajemen sumberdaya, melalui langkah-langkah kegiatan yang ditujukan untuk memperkuat potensi baik aspek pengetahuan, keterampilan maupun sikap unjuk kerja, antara lain misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, memberi akses dan fasilitas agar Pegawai Negeri Sipil memperoleh kebebasan dan kemandirian berinisiatif, berinovasi, serta berkreasi mengintroduksi hal-hal baru untuk mengoptimalkan kinerjanya. Di samping hal tersebut, dari pengertian pemberdayaan juga terkandung dan tersirat bahwa kemandirian atau profesionalisme Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu yang sangat mendasar. Oleh karena itu untuk menciptakan iklim bagi terwujudnya kemandirian atau profesionalisme tersebut dilaksanakan melalui langkah-langkah penetapan kejelasan tugas fungsi, uraian tugas, wewenang, tanggungjawab, dan perbaikan mekanisme manajemen karier.

Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil pada hakekatnya sebagai proses tata kelola potensi dan optimalisasi pemanfaatannya dari setiap individu Pegawai Negeri Sipil, dalam rangka pembinaan karier dan peningkatan kinerja organisasi. Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan sebagai langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan

efektivitas organisasi, melalui proses analisis terhadap kompetensi dan sistemik manajemen organisasi secara komprehensif.

Pada intinya yang melatarbelakangi dilaksanakan kebijakan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil, disamping sebagai upaya untuk meningkatkan dayaguna, hasilguna dan agar memiliki nilai tambah dalam organisasi, juga sebagai upaya untuk mengantisipasi dan menindaklanjuti penyelesaian persoalan-persoalan :

1. Praktek *spoil*, kolusi dan inkompetensi dalam sistem rekrutmen dan seleksi, yang masih berlanjut sampai saat ini.
2. Struktur kepegawaian terutama yang menyangkut kualitas dan kuantitas serta distribusi yang tidak ideal.
3. Tingkat efisiensi dan efektivitas serta kinerja Pegawai Negeri Sipil yang belum optimal.
4. Sistem dan pola karier Pegawai Negeri Sipil yang tidak jelas, transparan dan kompetitif.
5. Tingkat disiplin, etos kerja dan budaya kerja Pegawai Negeri Sipil yang masih rendah.

Dari setiap langkah kegiatan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil, yang lebih penting adalah peran dan fungsi yang dilakukan oleh Pemerintah (BKN/PPK) harus tepat, sebagai perumus kebijakan dan sekaligus sebagai fasilitator dalam pelaksanaannya. Kata kunci keberhasilan pemberdayaan adalah Pegawai Negeri Sipil sendiri, tetapi niat baik dan kemauan (*good will, political will*) dari Pemerintah (BKN/PPK) untuk memberdayakan Pegawai Negeri Sipil adalah merupakan faktor yang lebih penting bahkan sangat penting.

Dengan demikian pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil adalah merupakan aktivitas *human investment* yang harus terukur *cost benefit*-nya, yang dilaksanakan secara sistematis, terencana, terpadu dan berkelanjutan, untuk mencapai dayaguna, hasilguna dan nilai tambah dalam organisasi, terutama di dalam rangka peningkatan kinerja tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Misteri Pemberdayaan PNS

Dalam teori bersaing, Garry Hamel dan C.K. Prahalad (1993) antara lain menyatakan bahwa secara umum suatu organisasi dikatakan gagal, apabila organisasi tidak mampu keluar dari kukungan masa lampau (*escape from the past*), sebagai kemampuan merubah paradigma lama dalam mensiasati kebutuhan pengembangan organisasi sesuai tuntutan masa depan. Atau organisasi tidak mampu menerawang kebutuhan masa depan (*invent the future*) sebagai kemampuan menciptakan kebutuhan masa depan.

Apabila teori tersebut diasosiasikan dalam kebijakan pemberdayaan PNS, dalam rangka efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka paling tidak ada empat misteri yang harus dijawab. Pertama, apakah pemberdayaan dapat mendongkrak kinerja PNS, berkait dengan masalah *mismatch*. Kedua, apakah pemberdayaan dapat menambah atau mengurangi PNS, berkait dengan masalah *over staffed and under staffed management*. Ketiga, apakah pemberdayaan dapat meningkatkan profesionalisme PNS, berkait dengan masalah *performance and competency based pay*. Keempat, apakah pemberdayaan dapat mendukung proses manajemen PNS, berkait dengan masalah desain pekerjaan dan jabatan dalam implementasi sistem perencanaan, penempatan, pengkaryaan PNS (*manpower planning, staffing and rightsizing*). Atau misteri kebijakan pemberdayaan PNS yang lebih konkrit untuk dijawab yaitu, bagaimana peran BKN dan PPK dalam pelaksanaan pemberdayaan PNS, serta bagaimana mensikapi

tuntutan masyarakat dan kualitas profesionalisme PNS, dalam reformasi birokrasi dan era globalisasi.

Di samping keempat misteri pemberdayaan tersebut, ada baiknya apabila kita juga mencermati profil kuantitas dan kualitas PNS dalam lima tahun terakhir. Secara kuantitas, jumlah PNS pada tahun 2005 adalah 3.662.336 orang dan terus bertambah hingga mencapai 4.380.022 orang pada tahun 2009. Kenaikan sebesar 19,60% ini terjadi karena adanya kebijakan rekrutmen nasional dan pengangkatan Tenaga Honorer menjadi PNS.

Sedangkan secara kualitas, jika dilihat dari sisi tingkat pendidikan dan kelompok umur PNS, ternyata sebagian besar tingkat pendidikan PNS masih setingkat dengan SLTA, yaitu 1.597.585 orang atau 36,47% dari total PNS, sedangkan pendidikan Strata I hanya sebesar 29,39%. Sisanya untuk tingkat SD 2,39%, SLTP 3,16%, DI 1,83%, DII 15,43%, DIII 8,77%, DIV 0,24%, S2 2,14%, dan S3 hanya 0,18%. Sedangkan profil PNS jika dilihat dari kelompok umur, secara keseluruhan didominasi kelompok umur di atas 40 tahun, antara umur 41-45 sebesar 20,93%, antara umur 46-50 sebesar 20,96%, antara umur 51-55 sebesar 14,68%, dan antara umur 56-60 sebesar 4,00%.

Gambaran profil PNS yang masih kurang ideal tersebut, dalam realita penyelenggaraan manajemen PNS sampai saat ini masih dihadapkan pada fenomena paradoksal, satu sisi kita mengemban amanat penyelenggaraan manajemen PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (*performance based career system*), sisi lain kita juga dihadapkan pada eforia kewenangan dengan maraknya praktek-praktek *spoil*, kolusi dan inkompetensi, yang jauh dari nilai-nilai meritokrasi. Fenomena ini benar-benar bertolakbelakang dengan amanat pasal 12 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999. Oleh karena itu dalam konteks pemberdayaan PNS, kita patut mempertanyakan bagaimana kebijakan meritokrasi yang mampu mencerahkan penyelenggaraan manajemen PNS jauh dari praktek-praktek *spoil*, kolusi dan inkompetensi.

Dari uraian misteri pemberdayaan, profile PNS dan fenomena paradoksal tersebut, dan dengan berbagai kompleksitas persoalan yang dihadapi, mudah-mudahan dengan *entry mode* kebijakan pemberdayaan PNS yang tepat, dengan tekad dan keteguhan komitmen terhadap visi dan misi, serta dengan strategi dan semangat *learning organization*, BKN dan PPK mampu memiliki *sense of direction*, *sense of discovery* dan *sense of destiny* yang teguh dan mumpuni.

Kebijakan Pemberdayaan PNS

Meminjam teori strategi menciptakan daya saing pegawai menurut C.K. Prahalad, diasosiasikan untuk kebijakan pemberdayaan PNS berbasis sumberdaya (*resource-based strategy*), meliputi (1) aspek sumberdaya, yang digolongkan sumberdaya *tangible* yaitu meningkatkan kapasitas organisasi dan PNS dalam proses produksi, sumberdaya *intangible* yaitu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan PNS dalam rangka efisiensi dan kualitas produk layanan, sumberdaya *very intangible* yaitu memperbaiki sikap, perilaku, moral PNS sesuai nilai-nilai dan budaya organisasi, semuanya diarahkan sesuai tuntutan lingkungan strategis. (2) Aspek faktor keberhasilan, meliputi faktor ilmu pengetahuan, faktor kohesi sosial, faktor infrastruktur, faktor konektivitas dan faktor produktivitas dan (3) aspek proses belajar, diasosiasikan dengan paradigma *individual learning* dan *organization learning*.

Dengan mengadopsi teori tersebut, dalam rangka formulasi kebijakan yang pas untuk menjawab keempat misteri pemberdayaan PNS dan tentang apa yang harus dilakukan BKN dan PPK, ada baiknya dikupas kembali paradigma dominan dalam konsep

penyelenggaraan manajemen PNS, yaitu sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (*performance based career system*), untuk ditindaklanjuti secara lebih konkrit dan komprehensif dalam bentuk operasional kebijakan pemberdayaan dengan perpaduan antara berbasis sumberdaya dan berbasis kompetensi. Dengan faktor pendorong yakni aspek sumberdaya, aspek faktor keberhasilan dan aspek proses belajar, yang kesemuanya mengarah pada proses manajemen berbasis kompetensi (*competency based management*).

Pada dasarnya pemberdayaan PNS selalu berupaya mengintegrasikan semua mata rantai kegiatan kebijakan manajemen secara komprehensif melalui aliansi strategik. Strategi organisasi untuk mencapai tahap efisien dan efektif, pada umumnya melakukan proses pembelajaran secara dinamis dalam enam tahapan. Pertama, kegiatan analisis organisasi dan analisis jabatan dalam rangka efisiensi dan efektifitas organisasi (*manpower planning and rightsizing*). Kedua, kegiatan rekrutmen dan seleksi secara kompetitif melalui *computer assisted test* (CAT), yang didasarkan pada kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada dalam organisasi (*staffing*). Ketiga, kegiatan perencanaan penempatan dan pengalihan tugas (*succession planning*) secara konsisten sesuai dengan pola karier yang telah ditetapkan (*re-staffing-re-placement*). Keempat, kegiatan perencanaan pengembangan karier (*career development*) dan perencanaan alih tugas (*career path*) berdasarkan prestasi dan kompetensi (*the right man on the right job*). Kelima, manajemen penilaian kinerja secara partisipatif (*participatory performance management*), melalui sasaran kinerja individu (SKI) dan Keenam adalah penilaian dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dan pengkaryaan setiap individu PNS (*retention*).

Memberdayakan PNS berarti memberdayakan aparatur pemerintahan. Dalam proses pemberdayaan PNS, dibutuhkan perantara sebagai mediator, fasilitator dan administrator kegiatan pelaksanaan, antara lain pendidikan dan pelatihan dan dukungan manajemen untuk menyediakan suasana yang kondusif bagi proses pemberdayaan, melalui kebijakan penunjang seperti analisis jabatan, kejelasan dan ketegasan tugas, fungsi dan wewenang, tanggungjawab, yang dapat mendukung kemandirian setiap individu PNS. Sementara itu, konsep pemberdayaan diarahkan sebagai upaya untuk lebih mendayagunakan, menghasilgunakan PNS, agar memiliki nilai tambah dalam organisasi. Oleh karena itu di dalam prakteknya, kebijakan pemberdayaan PNS harus tepat dalam memilih *entry mode* yang pas sesuai dengan budaya organisasi atau *core bisnis* organisasi, atau kompetensi, untuk menjawab kebutuhan pemenuhan kinerja organisasi di masa depan, sesuai dengan perkembangan kualitas masyarakat yang dilayani.

Strategi analisis pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan dengan melibatkan unsur-unsur manajemen dengan menggunakan profil kompetensi, untuk mengurai kemampuan tugas per tugas (*task skill*), kemampuan mengelola beberapa tugas yang berbeda dalam pekerjaan (*task management skill*), kemampuan tanggap terhadap kelainan atau kerusakan rutinitas kerja (*contingensi management skill*), kemampuan menghadapi tanggungjawab dan harapan lingkungan kerja (*environment skill*), dan kemampuan mentransfer kompetensi dalam setiap situasi yang berbeda (*transfer skill*), sebagai aspek sumberdaya, di samping aspek lain seperti aspek faktor keberhasilan dan aspek proses pembelajaran (*learning by doing*).

Proses pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil yang tujuan utamanya adalah untuk mewujudkan dayaguna, hasilguna dan nilai tambah Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi, yang dilaksanakan melalui unsur-unsur manajemen sumberdaya dengan berbasis kompetensi, adalah untuk pengelolaan dan pemanfaatan potensi, serta karakteristik kemampuan individu Pegawai Negeri Sipil yang meliputi aspek pengetahuan kerja,

keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja, sehingga setiap individu Pegawai Negeri Sipil menjadi kompeten di dalam melaksanakan tugas pekerjaan jabatannya.

Keberhasilan pemberdayaan sangat tergantung pada tingkat kesadaran Pegawai Negeri Sipil sebagai faktor utama, namun demikian peran pemerintah (BKN/PPK) juga sangat menentukan. Oleh karena itu langkah-langkah yang perlu diambil harus tetap berorientasi pada pengembangan kemandirian atau profesionalisme Pegawai Negeri Sipil, bukannya membuat ketergantungan, mendikte, atau bahkan mematikan potensi yang ada melalui praktek-praktek spoil, kolusi dan inkompetensi.

Untuk mendukung langkah-langkah pelaksanaan pemberdayaan, sebagai kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan untuk memperkuat potensi dan daya yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, antara lain misalnya pendidikan dan pelatihan. Disamping itu kegiatan yang ditujukan untuk memberikan mempermudah akses dan fasilitas agar Pegawai Negeri Sipil memperoleh kebebasan berkreasi, berinovasi dan memperkenalkan hal-hal baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya, melalui ketegasan dan kejelasan tugas fungsi dan kewenangan, perbaikan kesejahteraan melalui perbaikan struktur gaji yang proporsional, asuransi kesehatan dan pensiun, yang kesemuanya itu dapat merefleksikan sebagai pemberian perlindungan dan keberpihakan kepada Pegawai Negeri Sipil.

Hal yang penting dan mendasar dalam kebijakan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil ini adalah peran dan posisi BKN selaku institusi yang berwenang menyelenggarakan kebijakan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan PPK sebagai pejabat yang berwenang membina Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasinya. Pelaku utama dalam pemberdayaan memang Pegawai Negeri Sipil sendiri, sedangkan pemerintah BKN/PPK hanyalah berperan sebagai fasilitator dan *political will* serta *good will* dari pemerintah dalam kebijakan memberdayakan Pegawai Negeri Sipil merupakan faktor yang sangat penting.

Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil melalui kebijakan pendidikan dan pelatihan dengan berbasis kompetensi, di samping kebijakan evaluasi tata kerja/mekanisme kerja dan manajemen organisasi, untuk menciptakan kejelasan/ketegasan tugas fungsi dan kewenangan serta tanggungjawab setiap individu atau unit jabatan, serta infrastruktur dan aspek teknologi yang digunakan. Keberhasilan pemberdayaan juga tidak terlepas dari kesadaran, keinginan dan motivasi dari dalam diri Pegawai Negeri Sipil sendiri, untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta penguasaan teknologi. Melalui pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan tidak hanya mentransfer pengetahuan, keterampilan dan tata nilai budaya organisasi, tetapi juga sebagai media untuk membangkitkan semangat, motivasi, membangun budaya kerja, etos kerja, serta mengubah persepsi bahwa belajar dan bekerja bukan sekedar untuk kepentingan organisasi semata, tetapi juga untuk kepentingan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil sendiri.

Arah Kebijakan Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan penjelasan di atas, dipandang perlu untuk membuat rencana strategis yang dapat menggambarkan hasil akhir yang diinginkan dari pemberdayaan Pegawai negeri Sipil beserta langkah-langkah yang akan ditempuh. Adapun rencana strategis pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dapat dirumuskan sebagai berikut.

Visi Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil adalah :

Terlaksananya Tata Kelola Potensi dan Pemanfaatannya secara Berdayaguna, Berhasilguna dan Nilai Tambah dalam Organisasi.

Misi Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Mentransformasikan ke arah pandang manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagai asset organisasi (*human asset/human capital*).
2. Mengoptimalkan pemanfaatan potensi pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja, secara profesional, kreatif dan inovatif (*competences based empowerment*).
3. Mengimplementasikan serangkaian kegiatan analisis program kebijakan yang diarahkan pada pengembangan kemampuan individu, secara terencana, terpadu, sesuai tuntutan perkembangan tugas pekerjaan dan jabatan (*learning by doing*).
4. Mengimplementasikan ke dalam sistem rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*), perencanaan karier (*career planning*), pengembangan karier (*career development*), dan perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), serta pelatihan dan pengembangan (*training and development*).
5. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja dan produktivitas kerja serta mengelola sebagai proses pembelajaran secara berkesinambungan (*continuous learning*).

Tujuan Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil adalah :

1. Optimalisasi pemanfaatan potensi meliputi aspek pengetahuan kerja, aspek keterampilan kerja, aspek sikap unjuk kerja, aspek sumberdaya dan aspek faktor keberhasilan, untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
2. Memperoleh gambaran secara jelas tentang pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
3. Mengidentifikasi minat, bakat dan potensi yang ada pada seorang Pegawai Negeri Sipil, untuk dipergunakan sebagai input/informasi pengembangan aspek manajemen pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil.
4. Meningkatkan dayaguna dan hasilguna serta nilai tambah dalam organisasi.
5. Mengarahkan setiap Pegawai Negeri Sipil agar mampu menolong dirinya sendiri, mendidik dirinya sendiri dan mempekerjakan dirinya sendiri dalam organisasi.

Hakekat Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil

Dalam rangka merumuskan dan melaksanakan rencana strategis tersebut perlu diperhatikan hakekat dari pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil itu sendiri yaitu:

1. Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil mengacu pada prinsip agar setiap Pegawai Negeri Sipil dapat menolong dirinya sendiri, apabila menghadapi permasalahan. Agar dapat mendidik dirinya sendiri untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuannya dan mampu mempekerjakan dirinya sendiri, mampu berinisiatif bekerja dan berkreasi, berinovasi tanpa menunggu perintah.
2. Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara manajerial untuk pengelolaan dan pemanfaatan potensi Pegawai Negeri Sipil secara tidak berlebihan atau di bawah kemampuan, mengoptimalkan atau mendayagunakan untuk mencapai tingkat produktivitas kerja, pengembangan kemampuan untuk menjamin kebutuhan kinerja masa depan.
3. Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan melalui kebijakan pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas serta penyebarannya. Kebijakan pemberdayaan untuk peningkatan kemampuan dalam

pemanfaatan dan pengembangan iptek dan wawasan lingkungan strategis, secara terpadu, terintegrasi lintas sektoral sebagai *human investment*.

4. Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil ditransformasikan kearah pandang dalam manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil, sebagai *human asset* dalam proses produksi dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yang ditunjukkan dalam pengetahuan kerja, keterampilan kerja, sikap unjuk kerja, faktor sumberdaya dan faktor keberhasilan, serta kesempatan karier dalam organisasi, dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi, sehingga dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, kreatif dan inovatif.
5. Pada dasarnya pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan sebagai tindakan pengembangan yang diarahkan untuk pencapaian kinerja dan produktivitas yang tinggi, penyikapan terhadap permasalahan dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan/jabatan dalam organisasi, serta ambisi dan kemampuan untuk maju, baik secara individu atau dalam kelompok.

Pendekatan Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil

Pendekatan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui prosedur analisis yang bertumpu pada penggalian potensi dengan berbasis sumberdaya (*Resource-Based Approach*) dan untuk menciptakan serta mengoptimalkan keunggulan yang berbasis sumberdaya (*Resource-Based advantage*). Pemberdayaan bukan ditekankan pada pemanfaatan sumberdaya semata, tetapi lebih merupakan perpaduan pengembangan antara sumberdaya manusia yang sifatnya *tangible*, *intangible* dan *very intangible* dengan proses pembelajaran (*learning by doing*). Pendekatan ini dimaksudkan untuk evaluasi dan tindak lanjut, serta untuk mendukung kegiatan manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil, terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi (*recruitment-selection*), perencanaan karier (*career planning*), pengembangan karier (*career development*) perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*) dan pelatihan dan pengembangan (*training and development*). Dengan demikian pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil bukan saja untuk analisis potensi, melainkan juga dalam rangka peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas, oleh karena itu pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil juga harus dikaitkan dengan penilaian kinerja.

Prinsip dan Karakteristik Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil

Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil pada prinsipnya dilakukan dengan pendekatan manajemen sumberdaya yang berbasis kompetensi, adalah untuk pengelolaan dan pemanfaatan potensi, serta karakteristik kemampuan individu Pegawai Negeri Sipil yang meliputi aspek pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja, sehingga setiap individu Pegawai Negeri Sipil menjadi kompeten di dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatannya.

Pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan melalui prosedur OADI (*Observasi, Asses, Design, Implementation*) dan analisis karakteristik potensi, untuk memperoleh gambaran dan informasi secara jelas tentang kemampuan yang meliputi pengetahuan kerja dalam ruang lingkup yang spesifik sesuai jabatannya (*knowledge based workers*), kemampuan untuk menampilkan keterampilan unjuk kerja fisik atau gugus mental (*multiskilled workers*), tentang sikap, pandangan, tata nilai, perbuatan, perilaku unjuk kerja dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan jabatan (*attitude workers*).

Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan melalui prosedur OADI, juga harus dapat memperoleh gambaran secara jelas tentang bakat, minat, motivasi, citra diri, sebagai aspek sumberdaya *very intangible*, sebagai karakteristik yang esensial yang dapat

menunjukkan faktor-faktor pendorong kinerja *superior* dan kinerja rata-rata dari seorang Pegawai Negeri.

Konsepsi pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil secara implisit, terkandung dan tersirat bahwa kemandirian atau profesionalisme Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu yang sangat mendasar. Oleh karena itu dalam implementasinya, menciptakan iklim bagi terwujudnya kemandirian atau profesionalisme tersebut dilaksanakan melalui langkah-langkah penetapan kejelasan tugas fungsi, uraian tugas, wewenang, tanggungjawab, dan perbaikan mekanisme manajemen karier.

Elemen Analisis Pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil

Penetapan elemen-elemen yang dipergunakan sebagai instrumen analisis pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil, disesuaikan dengan profil dan kemampuan yang dibutuhkan, menjadi sangat penting sebagai model yang dapat dipergunakan sebagai indikator pengungkapan potensi kemampuan dan keunggulan yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan/jabatan. Elemen aspek kompetensi adalah menjadi unsur utama yang dipergunakan untuk mengungkap kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan. Elemen aspek sumberdaya dan elemen aspek faktor keberhasilan, sebagai unsur penunjang di samping unsur kewenangan yang diberikan oleh manajemen organisasi.

1. Elemen Aspek Pengetahuan Kerja, sebagai kemampuan untuk menciptakan pemahaman, kepandaian serta penguasaan segala sesuatu yang berkaitan dan yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan, secara berkelanjutan, terdiri dari unsur-unsur:
 - a). Pemahaman adalah kemampuan untuk mengerti dan mengetahui secara benar segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan/jabatan.
 - b). Kepandaian adalah kepintaran, kecakapan, kemahiran, segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan/jabatan.
 - c). Berfikir sistem adalah kemampuan melihat suatu masalah secara menyeluruh dengan memperhatikan adanya keterkaitan suatu sistem sebab akibat, tidak secara parsial/terpisah, dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - d). Keahlian pribadi adalah kemampuan yang secara terus menerus dikembangkan untuk menciptakan prestasi, inisiatif dan rasa tanggungjawab yang lebih luas dan besar dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dan jabatan.
 - e). Mental model adalah kemampuan pengembangan cara pandang dan penggambaran suatu kejadian, sehingga sangat mempengaruhi dan menentukan bagaimana menentukan sikap dalam menghadapi masalah dan dalam pengambilan keputusan.
2. Elemen Aspek Keterampilan Kerja, sebagai kemampuan kecakapan, kepandaian, kecekatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan jabatan, terdiri dari unsur-unsur :
 - a). Kemampuan teknis adalah merupakan kesanggupan mental dan fisik untuk melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - b). Kemampuan intelegensi adalah merupakan kecakapan menggunakan kecerdasan dan kepandaian dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - c). Kemampuan reaktif adalah kecenderungan sikap tanggap dan proaktif terhadap suatu masalah dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - d). Kemampuan responsif adalah kepedulian dan kecepatan bereaksi untuk menanggapi dan secara konsisten dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.

- e). Stamina kerja adalah kekuatan dan energi fisik, serta ketahanan mental yang memungkinkan dapat bertahan dan menyelesaikan tugas pekerjaan/jabatan.
3. Elemen Aspek Sikap Unjuk Kerja, sebagai kemampuan mental dan fisik, serta perbuatan/tindakan yang berdasarkan pada pendirian, keyakinan dan perilaku dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan, terdiri dari unsur-unsur :
- a). Motivasi diri adalah merupakan alasan dan sebab-sebab yang secara konsisten dan terpola dipikirkan dan diinginkan menghasilkan serta mendorong untuk bertindak melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - b). Sifat pribadi adalah pembawaan yang merupakan sifat-sifat dasar dan karakteristik fisik, serta respon-respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi tertentu.
 - c). Konsep diri adalah merupakan pandangan terhadap sikap dan perilaku serta tata nilai terhadap dirinya sendiri.
 - d). Citra diri adalah merupakan pandangan terhadap identitas dan kepribadian dirinya sendiri.
 - e). Minat adalah merupakan kecenderungan dan keinginan yang kuat terhadap sesuatu bidang tugas pekerjaan/jabatan sehingga dapat mendorong dihasilkannya kinerja unggul dalam bidang tugas dan peran-peran tertentu.
4. Elemen Aspek Sumberdaya adalah potensi yang dimiliki PNS, baik yang berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*) yang bisa dikembangkan untuk proses kinerja/produktivitas, terdiri dari unsur-unsur:
- a). Pengikatan diri terhadap pekerjaan adalah merupakan bentuk kesadaran dan kesanggupan yang mendorong untuk tekun, ulet dan tekat untuk melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan meskipun menghadapi hambatan dan masalah.
 - b). Kreatif adalah merupakan kemampuan untuk menciptakan suatu ide-ide yang baru, dan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan untuk memecahkan masalah.
 - c). Kepercayaan diri adalah merupakan keyakinan akan kemampuan diri sendiri untuk memilih cara dan pendekatan yang tepat terhadap penyelesaian tugas pekerjaan/jabatan, dalam lingkungan yang penuh tantangan
 - d). Dasar kepandaian adalah merupakan sifat-sifat pembawaan yang dapat mendorong dihasilkannya beberapa segi kinerja unggul pada peran-peran tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
 - e). Kecerdasan/kecakapan adalah merupakan kemampuan berfikir yang kreatif meskipun menghadapi hambatan dalam melaksanakan tugas pekerjaan/jabatan.
5. Elemen Aspek Faktor Keberhasilan, adalah keadaan yang membuat berhasil, dielaborasi dengan faktor penguasaan Iptek, faktor kohesi sosial, faktor infrastruktur, faktor konektivitas dan faktor produktivitas, sebagai komponen kinerja organisasi, terdiri dari unsur-unsur:
- a). Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, adalah pengetahuan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki dan diperoleh dari pendidikan dan pelatihan, dari pengembangan pengetahuan melalui metode-metode baru dalam sistemik yang diintrodusir.
 - b). Kohesi Sosial adalah kebiasaan, sikap hidup, etika dan pola hubungan yang ada dan tumbuh dikelola dalam organisasi.
 - c). Infrastruktur adalah yang berkait dengan infrastruktur sumberdaya manusia sebagai perangkat modal dasar yang sangat penting untuk menyediakan sejumlah elemen layanan bagi berfungsi dan tumbuhnya organisasi.

- d). Konektivitas adalah keterbukaan hubungan kerja sama secara individu maupun dalam kelompok.
- e). Produktivitas adalah jumlah total barang dan jasa yang dihasilkan, dikreasi atau diinovasi, diintroduksi, serta efisiensi dan efektivitas yang dicapai.

Strategi Pemberdayaan PNS

Untuk membangun konsep pemikiran strategi pemberdayaan melalui transformasi sistem Manajemen Sumberdaya Manusia PNS dengan berbasis kompetensi secara profesional, dibutuhkan suatu proses kegiatan identifikasi permasalahan dan metode analisis terhadap berbagai faktor yang mendorong terjadinya perubahan lingkungan strategis (*environmental scan*) terutama terhadap faktor internal maupun eksternal, baik sebagai faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) maupun faktor peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), dalam praktek sistemik penyelenggaraan manajemen PNS. Prosedur analisis kebijakan yang dilaksanakan (*actual transformation*) dan proses nyata dalam pelaksanaan kebijakan (*actual state*), dilakukan dengan merujuk pada suatu obyektivitas dan bukan yang dirasakan atau subyektif.

Penilaian internal (*internal assessment*), secara operasional dimaknai sebagai evaluasi posisi keadaan dan masalah-masalah yang ada, yang memiliki potensi sebagai faktor penghambat maupun faktor kekuatan strategis dalam organisasi. Penilaian eksternal (*external assessment*), secara operasional dimaknai sebagai analisis terhadap faktor-faktor kunci eksternal yang memiliki potensi sebagai peluang maupun ancaman terhadap penyelenggaraan manajemen PNS.

Konsep model pemberdayaan secara operasional dimaknai sebagai proses, cara dan tindakan memberi daya (kemampuan, semangat), kekuatan (tenaga), akal (ikhtiar, upaya) agar lebih berkemampuan. Dalam konteks kepegawaian, pemberdayaan secara definitif dimaksudkan peningkatan daya kemampuan yang meliputi pengetahuan kerja (*knowledge based workers*), keterampilan kerja (*multiskilled workers*) dan sikap unjuk kerja (*attitude workers*) kepada PNS, sebagai faktor sumberdaya untuk peningkatan kinerja organisasi, maupun sebagai faktor individu untuk pengembangan kariernya.

Konsep model perencanaan strategik, secara operasional dimaknai sebagai suatu pemikiran sehat (*common sense*) yang bersifat visioner (*visionary*) tetapi realistis dapat dicapai (*achievable*), dapat mengantisipasi kebutuhan masa depan yang diinginkan (*desirable*). Penetapan strategi, memberikan struktur langkah-langkah prosedural untuk pembuatan keputusan kegiatan pemberdayaan yang akan dilaksanakan.

Konsep model profesional, secara operasional dimaknai sebagai suatu pekerjaan (*profession*) yang membutuhkan keahlian khusus atau keterampilan khusus dan kesadaran sikap tanggungjawab profesi yang mengharuskan adanya pembayaran kompensasi untuk melaksanakannya. Dalam konteks kepegawaian yang mengharuskan PNS profesional, dimaknai bahwa dalam pengangkatannya didasarkan pada tingkat pendidikan dan kepandaian tertentu, serta di dalam pelaksanaan bidang tugas jabatannya dilandasi sikap kejujuran, keadilan dan kesadaran serta tanggungjawab profesi.

Diantara gambaran keadaan nyata (*actual state*) dan gambaran keadaan yang diinginkan (*desired state*), terdapat *gap* atau kesenjangan sebagai persoalan yang harus dianalisis untuk dirumuskan strategi sebagai upaya pemberdayaan. Oleh karena itu untuk dapat membangun strategi pencapaian tujuan pemberdayaan, dibutuhkan suatu metodologi yang dapat dipergunakan sebagai alat menganalisis dan merumuskan kebijakan strategis untuk direkomendasikan sebagai program kegiatan pemberdayaan yang akan dilaksanakan.

Formulasi strategi pemberdayaan dilakukan melalui analisis faktor-faktor serta karakteristik permasalahan sistemik manajerial yang representatif, baik internal maupun eksternal, untuk memperoleh gambaran nyata dari karakteristik meta permasalahan dalam aktualisasi nilai-nilai penyelenggaraan manajemen PNS. Kegiatan ini dilakukan sebagai upaya identifikasi hubungan sebab akibat dalam proses perubahan. Dan yang lebih penting adalah untuk memperoleh gambaran proses nyata (*actual transformation*) yang dapat menimbulkan kejadian nyata (*actual state*) dari berbagai permasalahan secara lebih obyektif, komprehensif dan terintegrasi, tidak bersifat parsial, terutama terhadap situasi nyata dari permasalahan yang dihadapi (*existing system*). Dari hasil analisis yang dilakukan, selanjutnya dirumuskan suatu pemahaman situasi problematik untuk memperoleh jawabannya sebagai konsep model yang relevan dengan proses transformasi, untuk selanjutnya dirumuskan dalam program kegiatan strategis.

Oleh karena arah pemberdayaan PNS yang diinginkan, direncanakan dan ditargetkan (*desired state*) harus terarah menuju PNS yang berdayaguna, berhasilguna dan memiliki nilai tambah, maka harus merujuk kebutuhan masa depan, yang dirumuskan ke dalam program kegiatan strategis yang layak (*feasible*) karena diantisipasi dapat menjadi kenyataan, dan dapat diterima (*acceptable*) serta diyakini tidak menimbulkan pertentangan dalam pelaksanaannya.

Untuk memperoleh gambaran berbagai alternatif strategi, dilakukan melalui proses analisis *SWOT Matrix Matsushita* tentang evaluasi permasalahan strategis baik internal (*internal factors evaluation matrix*) terhadap faktor kekuatan (*strengths*) dan faktor kelemahan (*weaknesses*), maupun eksternal (*external factors evaluation matrix*), terhadap faktor peluang (*opportunities*), dan faktor ancaman (*threats*), untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam proses formulasi rencana strategis, serta pilihan-pilihan alternatif kebijakan program kegiatan pemberdayaan, dilakukan melalui analisis kombinasi terhadap faktor :

1. *Strengths and Opportunities (SO)*, sebagai upaya mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki, digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. *Weaknesses and Opportunities (WO)*, sebagai upaya meminimalkan kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada.
3. *Strengths and Threats (ST)*, sebagai upaya mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki, digunakan untuk mengurangi ancaman yang ada.
4. *Weaknesses and Threats (WT)*, sebagai upaya meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang ada.

Dari hasil analisis SO, WO, ST dan WT, selanjutnya diidentifikasi dan dirumuskan *driving forces* sebagai dasar identifikasi program kegiatan strategis yang akan dilakukan.

INTERNAL	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	1. Komitmen penanaman sistem manajemen SDM PNS 2. Dukungan peraturan perundangan kepegawaian 3. Kewenangan BKN 4. Dukungan sumberdaya BKN 5. Sistem manajemen	1. Disiplin dan kinerja PNS 2. Etos kerja dan budaya kerja 3. Pola karier tidak jelas 4. Struktur PNS tidak ideal 5. Penguasaan IPTEK

EKSTERNAL	kepegawaian “ <i>Unified</i> ”.	
Opportunities (O) 1. Tuntutan reformasi birokrasi 2. Rekrutmen berbasis kompetensi 3. Manajemen berbasis kinerja 4. Perkembangan IPTEK 5. Akuntabilitas dan responsibilitas	SO Strategis 1. Pengembangan sistem manajemen SDM PNS (S.123 – O.123) 2. Optimalisasi tugas dan fungsi BKN (S.45 – O.45)	WO Strategis 1. Peningkatan disiplin dan etos kerja PNS (W.12-O.35) 2. Pemetaan dan penataan struktur PNS (W.34-O.2) 3. Peningkatan kualitas latbang (W.5-O.14)
Threats (T) 1. Praktek spoil, kolusi dan inkompetensi 2. Inkonsistensi pelaksanaan peraturan perundangan 3. Intervensi kepentingan politik 4. Image masyarakat terhadap PNS 5. Ego sektoral/issue “putera daerah” paternalistic	ST Strategis 1. Sinkronisasi dan harmonisasi pelaksanaan peraturan perundangan kepegawaian (S.135-T.13) 2. Optimalisasi Bimtek dan Wasdak (S.24-T.245)	WT Strategis 1. Komitmen dan konsistensi penegakan supremasi hukum kepegawaian (W.12-T.125) 2. Profesionalisme PNS (W.345-T.34)

Melalui analisis SWOT *Matrix Matsushita*, diperoleh 9 (sembilan) *driving forces* program kebijakan strategis yaitu :

1. Di dalam rangka mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada, dilakukan melalui program kebijakan:

- a. Pengembangan sistem manajemen SDM-PNS

Strategi untuk pengembangan manajemen PNS berbasis sumberdaya (*resource-based approach*) harus dipahami bukan sebuah upaya yang *expenses*, melainkan sebagai *human investment* untuk peningkatan kinerja individu dan organisasi. Diperlukan *extra effort* dan komitmen yang kuat untuk membangun kompetensi PNS yang meliputi aspek pengetahuan dan keterampilan fisik (*hard skill*), sikap, perilaku, intuisi dan kepekaan social (*soft skill*), keterampilan hubungan sosial kemasyarakatan (*social skill*), ketahanan dan ketangguhan mental (*mental skill*), untuk mewujudkan PNS yang profesional, inovatif dan memiliki kinerja *superior*.

- b. Optimalisasi tugas fungsi BKN

Strategi untuk meredefinisi visi dan misi, serta revitalisasi tugas dan fungsi serta kewenangan penyelenggaraan kebijakan manajemen PNS berdasarkan prinsip meritokrasi yang meliputi aspek profesionalitas, obyektivitas, keadilan, kemampuan dan kinerja, serta prinsip administratif sebagai kewenangan pengelolaan teknis kepegawaian yang didasarkan aspek efisiensi, efektifitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

2. Di dalam rangka meminimalkan kelemahan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada, dilakukan melalui program kebijakan:
 - a. Peningkatan disiplin dan etos kerja PNS
Sebagai strategi untuk membentuk sosok PNS yang memiliki sikap mental (*mental attitude*), pola pikir (*mindset*) dan pola perilaku (*behavior*) yang lebih baik, memiliki etos kerja yang tinggi, mentaati segala peraturan perundangan dan melaksanakan sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi dan masyarakat yang dilayani.
 - b. Pemetaan dan penataan struktur PNS
Strategi *staffing* untuk menata dan memperbaiki struktur serta distribusi kuantitas dan kualitas PNS secara ideal, penyusunan peta jabatan yang dikaitkan dengan penataan formasi melalui kegiatan analisis jabatan dan desain pekerjaan, dalam implementasi sistem perencanaan, penempatan dan pemanfaatan potensi dalam rangka pengkaryaan PNS secara optimal.
 - c. Peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan
Strategi untuk pengembangan kompetensi (*competence based training and development*), yang difokuskan pada hasil pembelajaran (*result*), dan pengembangan penguasaan teknis fungsional serta teknologi pekerjaan (*transfer knowledge, skill*), didasarkan prinsip pengalaman belajar, hasil pembelajaran, serta akreditasi pembelajaran.
3. Di dalam rangka mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang ada, dilakukan melalui program kebijakan :
 - a. Sinkronisasi dan harmonisasi peraturan perundangan kepegawaian
Strategi untuk menyelaraskan konsep pengaturan berdasarkan azas keteraturan. Ukuran keteraturan dirumuskan ke dalam norma, standar dan prosedur sebagai mekanisme hubungan interaksi yang diikat norma hukum dan norma sosial yang menghendaki keteraturan dan keserasian. Norma hukum yang meliputi norma wajib dan norma larangan. Norma sosial atau norma moral yang meliputi anjuran positif, anjuran kebolehan dan anjuran larangan. Sebagai upaya untuk menciptakan keseimbangan, kesesuaian dan keserasian pengaturan tata hubungan antara kewajiban dan hak, serta jaminan dan perlindungan hukum yang sama.
 - b. Optimalisasi bimbingan teknis dan pengawasan pengendalian kepegawaian
Strategi untuk meningkatkan spirit dan energi, serta fungsi koordinasi dalam seluruh sistem manajemen, untuk menghindari *mismatch* serta *overlapping* dalam penafsiran, pemahaman dan pelaksanaan peraturan perundangan kepegawaian.
4. Di dalam rangka meminimalkan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman yang ada, dilakukan melalui program kebijakan.
 - a. Komitmen dan konsistensi penegakan supremasi hukum kepegawaian
Strategi untuk penegakan norma, standar dan prosedur dalam perspektif PNS sebagai komunitas warga masyarakat yang berperadaban (*civilized*) dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, harus dilandasi keteguhan budi pekerti, kesadaran tanggungjawab dan ketaatan terhadap peraturan perundangan yang berlaku serta menunjukkan sikap perilaku kesopanan (*civility*), menjunjung tinggi azas kebersamaan, solidaritas, toleransi, saling menghormati tidak membedakan primordialisme suku, agama dan ras.
 - b. Profesionalisme PNS
Strategi untuk pemberdayaan dan pemanfaatan potensi untuk meningkatkan kompetensi yang meliputi kemampuan, keterampilan dan sikap dalam

melaksanakan tugas per tugas (*task skill*), mengelola beberapa tugas berbeda dalam pekerjaan (*task management skill*), sikap tanggap terhadap kelainan dan kerusakan pada lingkungan dan rutinitas kerja (*contingency management skill*), menghadapi tanggungjawab dan harapan dari lingkungan kerja (*environment skill*) dan mentransfer pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dalam setiap kondisi dan situasi yang berbeda (*transfer skill*).

Selanjutnya dalam rangka implementasi dan operasionalisasi *driving forces* yang harus tetap fokus terarah pada upaya pencapaian tujuan pemberdayaan, dirumuskan *vocal concern* sebagai pernyataan komitmen dan titik pandang keadaan yang diinginkan dan akan diwujudkan, sebagai skenario dalam pelaksanaan kebijakan program kegiatan pemberdayaan PNS, yaitu: PNS yang berdayaguna, berhasilguna dan memiliki nilai tambah dalam organisasi.

Operasionalisasi pemberdayaan PNS ditransformasikan kearah pandang manajemen pembinaan PNS sebagai *human capital* organisasi dan sebagai *human asset* dalam proses dan faktor produksi, serta sebagai *human investment* untuk memenuhi kebutuhan kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang. Kebijakan pemberdayaan ditempuh melalui upaya-upaya penggalan dan pemanfaatan potensi setiap individu PNS, yang meliputi pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sikap unjuk kerja, difasilitasi manajemen organisasi dengan memberi kejelasan tugas, fungsi, wewenang, tanggungjawab dan kebebasan berinovasi, berkreasi, serta penegakan disiplin, pengembangan budaya kerja, etos kerja dan kejelasan pola karier, yang secara keseluruhannya dikemas dalam bingkai pengembangan sistem manajemen SDM-PNS.

Penutup

Kebijakan pemberdayaan Pegawai Negeri Sipil yang tujuan utamanya adalah untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berdayaguna dan berhasilguna serta memiliki nilai tambah dalam organisasi, dalam operasionalnya akan melibatkan banyak pihak. Meskipun Pegawai Negeri Sipil sendiri sebagai pelaku utamanya di dalam proses pemberdayaan, namun pemerintah juga memainkan peran yang sangat menentukan. Jumlah dan kualitas PNS yang dimiliki akan menjadi beban Negara apabila tidak dikelola dengan benar, tetapi sebaliknya akan menjadi asset penting dan strategis apabila dikelola dengan baik dan niscaya akan menjadi sumberdaya unggulan (*comparative advantage*) dibanding dengan sumberdaya lain dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Pemberdayaan PNS bukanlah suatu upaya yang *expenses*, melainkan sebagai suatu *human investment* bagi organisasi yang sangat strategis untuk mengantisipasi kebutuhan kinerja organisasi. Oleh karena itu sangat membutuhkan *extra effort* dan komitmen yang lebih kuat dari manajemen organisasi, untuk mewujudkan PNS yang profesional, inovatif, memiliki budaya kerja dan etos kerja yang tinggi, yang pada akhirnya bermuara pada tercapainya PNS yang berdayaguna, berhasilguna dan memiliki nilai tambah dalam organisasi.

Pemberdayaan PNS sebagai kebijakan yang sangat strategis, mengingat PNS sebagai unsur aparatur pemerintahan, dituntut untuk mampu melaksanakan tanggungjawab subjektif (*subjective responsibility*) sebagai sifat subjektif individu aparatur yang lebih mengedepankan nilai-nilai etika dan kemanusiaan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat dan tanggungjawab obyektif (*objective responsibility*) sebagai sumber kekuatan eksternal yang mendorong atau memotivasi untuk bekerja keras mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu PNS sebagai aparatur juga dituntut untuk mampu memahami

dan mengembangkan akuntabilitas administrasi, akuntabilitas legal, akuntabilitas moral dan akuntabilitas profesional, untuk menangkis dan menghilangkan klaim atau *image* bahwa PNS itu tidak profesional, tidak efektif dan efisien serta sebagai pengangguran tidak terlihat.

Daftar Referensi

- Hamel, Gary dan Prahalad, C. K, 1994. *Competing for The Future*, Boston: Harvard Business School Press
- Hendytio, Medelina K. dan Babari, J., 1996. “Pemberdayaan kelompok kerja”, dalam *Pemberdayaan: konsep, kebijakan, dan implementasi*, Jakarta: Centre for Strategic and International Studies (CSIS)
- McClelland, David C., 1987. *Human Motivation*, Cambridge: Cambridge University Press